دراسة مقارنة لعملية صنع القرار من
وجهة نظر المدارس الفكرية التنظيمية

سنوسي علي

مقدمة

إن العملية الإدارية هي أساسا عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد، والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة ,فإن كثيرا من علماء الإدارة يرون أن مشكلة الإدارة في يومنا هذا هي مشـــكلة الاتصـــالات أي: مشكلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية، كما يؤكدون أيضا أن المعلومات هي التي تخلق الاتصال، ومن ثم اتخاذ القرارات بما فيها المراقبة، فهي إذن من أهم وسائل الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة.

ان وفّرة المعلومات الصحيحة والمناسبة في التوقيت الصحيح، تعتبر مـــن مقومـــات الإدارة الحديثـــة وحركتها التي ترتكز أساسا على حركة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي ظهرت حديثا في أعقـــاب الحرب العالمية الثانية وتبلورت صورها و ازدادت أهميتها في الستّينات *60* من هذا القرن، إذ تغـــيرت طبيعة الإدارة نتيجة هذا التغير السريع، حيث كان الهدف من الإدارة هو وضع الأهداف للعاملين من أجل تنفيذها، ووضع القواعد واللّوائح لكي يسيروا عليها ، وتصميم "هرمية " من أعلى إلى أســـفل للســـيطرة ووضع ضوابط رقابية، والتفتيش لضمان التنفيذ.

في حين أصبح اليوم الهدف من الإدارة هو استثارة حماس العاملين وإفســـاح المجـــال لقـــدراتهم الإبتكارية .... والبحث عن رؤى مستقبلية وآمال مشتركة وتكوين قيم وقناعات مشـــتركة تعطـــيهم سلطات واسعة للتكثيف مع الظروف المعاصرة.

ان الهدفـمن هذه الحركة هو تقليل احتمالات عدم التأكّد بقدر الإمكان، وذلك خـــلال العنايـــة بتحليل العناصر المؤثرة على القرارات وتصميم النظم والاستفادة من أجهزة الحاسبات الإلكترونية وطـــرق تداول و معالجة المعلومات.فإذا كانت المعلومات غير كاملة وغير ملائمة وغير دقيقة وقديمة نسبيّا، فـــإن قيمة القرارات الإدارية المعتمد عليها سوف تفقد معناها وجوهرها.

وعلى الرّغم من التقدّم السريع في تكنولوجية المعلومات والاتصالات مما أدى الى توافر الحاسبات الإلكترونية وأجهزة الاتصالات السريعة والمتطورة جدا، التي توفر المعلومات اللازمة في الوقت المناسب تساعد على عملية اتخاذ القرار السليم .

لقد أصبح واضحا الآن أن عملية صناعة القرارات الذكية هي جوهر عملية الإدارة بمعنى أنّه لابدّ من تشخيص أي مشكلة تشخيصا دقيقا وعدم التسرّع في إبداء الأسباب، أو اتخاذ القرار دون جمع معلومات كافية، كما أصبح من الواضح أيضا ضرورة تحديد الأهداف في حل أي مشكلة، ووضع الأولويات بدقّة، ومصفوفة بدائل للأهداف المختلفة وحساب المخاطرة والقدرة على تحمّل القرار.

ولدراسة هذا الموضوع نقوم بطرح السؤال التالي :

-كيف يتخذ القرار في إطار ديناميكية المعلومات و الاتصالات داخل المؤسسة؟ والذي تندرج ضمنه مجموعة من الأسئلة الفرعية حول:

-هل المعلومات تقتضي ضمنا الاتصال ؟ أو أن المعلومات و الاتصال واحد؟

-ما مدى أهمية اتخاذ القرار في المؤسّسة؟

-ما علاقة الثنائية (معلومة، اتصال) باتخاذ القرار؟ وما أثر التّآزر بين الثلاثية (معلومة، اتصال، واتخاذ القرار)؟

-ما واقع المعلومات، الاتصالات، واتخاذ القرار في المؤسّسة الأقتصادية الجزائرية ؟

تقتضي الإجابة على هاته الأسئلة إثبات الفرضيات التّالية:

*يعمل نظام المعلومات في المؤسسة على إزالة الغموض وتقريب الثقة بينهما وبين الموارد البشرية مما يخلق لديهم روح الإبداع باتخاذ أمثل القرارات لتحقيق أهداف مشتركة.

*يعمل نظام الاتصال على زيادة رغبة المورد البشري في العمل بتنسيق جهوده، أو إحداث علاقات عمل فيما بينهم، وتدعيم المشاركة الفردية والجماعية لتحقيق أهداف المؤسسة.

ب

*تعمل الرقابة على إعطاء صورة مثلى للتغذية العكسيّة، حتّى يتسنّى للمؤسّسة معالجة المشاكل بشكل سريع و مفيد.

*يحقق التعاضد بين الثلاثية معلومة، اتصال، اتخاذ القرار خلق انطباع جيّد في أذهان المتعاملين مع المؤسسة مما يساعدها على تحقيق أهدافها.

كما تتمثل اهمية الموضوع في ما يلي:

- إبراز أهمية ومكانة كل من المعلومات، الاتصالات واتخاذ القرارات.
- وضع طرق وأساليب تساعد المؤسسة للوصول إلى نظام معلومات واتصال فعّال يمكنها من اتخاذ قرارات مثلى، ووضع رقابة محكمة تمكن من تحقيق الأهداف المرجوّة.



لقد أدى كبر حجم المؤسسات الإدارية الحديثة، وتعقد وتشابك نشاطاتها وأعمالهـــا، إلى ازديـــاد حاجتها إلى وسائل، لجمع المعلومات، وتحليلها، وتصنيفها، وحفظها لتكون قريبة وجاهزة لمراكز اتخـــاذ القرارات[1] .....

أن نجاح العملية الإدارية في عصرنا هذا، يتوقف على قدرة المؤسسة على اســتثمار هـــذه البيانـــات والمعلومات الداخلية والخارجية، لتزويد المؤسسة بالبيانات، والمعلومات اللازمة[2] .

المطلب الأول : تعاريف المعلومات

1 – ماهية المعلومات[3]:

أ – المعلومات هي بيانات، تمت معالجتها، لتصبح في شكل أكثر نفعا لمستخدميها حاليا ومستقبلا، وذلك بعد أن تم إزالة الغموض عنها.

ب – أما البيانات فهي عناصر من الحقيقة، مازالت تفتقر إلى المعنى العام، لذا يتوجب تحويلها إلى معلومات.

ج – المعلومات هي المعرفة المطبقة على عمل، لخلق قيمة أو لزيادة قيمة.

د – المعلومات هي رأس المال الفكري، المطبق على وسائل الإنتاج، لزيادة الثروة.

2- تعريف المعلومات:

تتضمن المعلومات نظاما للمعلومات، أو ما يعرف بنظم المعلومات، وتعني أحد الأنظمـــة الفرعيـــة للمؤسسة، وتتكون من مجموعة من العناصر البشرية والآلية، تعمل بصورة متكاملة لتحقيق تـــدفق مـــنظم

للمعلومات على المستويات الإدارية المختلفة، من أجل القيام بالوظائف الإدارية من تخطيط، توجيه، تنظيم، ورقابة.....الخ.

ويمكن اعطاء تعريف شامل للمعلومات من زاوية نظم المعلومات، هو التعريف التالي :" المعلومات هـــي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد مستقبِلُها، نحو التي لها إمـــا قيمـــة مدركـــة في الاستخدام الحالي، أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها....."[4]. أو " المعلومات هي عبـــارة عـــن بيانات منسقة ومنظمة ومرتبة، والتي تفيد الجهة التي تملكها الإدارة لاتخاذ قرار معين.."[5].

المطلب الثاني : خصائص المعلومات

أوضحت المناقشة فيما سبق ذكره حول التفرقة بين مفهوم كل من مصطلحي (البيانات والمعلومات)، أن مخرجات النظام لن تعتبر معلومات إلا إذا كانت ذات معنى (مفيد) لمستخدم هذه المخرجات، ولا شك أن درجة الفائدة أو الإفادة التي ستعود على متخذ القرار من استخدامه للمعلومات، ستتوقف على مقدار الإضافة إلى معرفته بالأسلوب والوقت الملائمين، بما يؤثر على سلوكه ويساعده في اتخاذ القرار. وحتى يمكن تضاف المعلومات إلى معرفة مستخدميها بالأسلوب والوقت الملائمين، لا بد وأن تتوافر فيها بعض الخصائص نناقشها باختصار فيما يلي:

أ – الملاءمة : تعتبر الملاءمة المعيار الأصلي لقيمة المعلومات، حيث تتلاءم المعلومات مع الغرض الـــذي أعدت من أجله، ويمكن الحكم على مدى الملاءمة أو عدم ملاءمة المعلومات، بكيفية تأثير هذه الأخيرة على سلوك مستخدميها، وهناك عوامل أخرى تؤثر على درجة ملاءمة المعلومات، حيث أن تقريـــر مســـتوى الملاءمة يتوقف في جانب آخر على حدود الإدراك، (*cognitive limits*) لمتخذ القرار.

ب – الموضوعية : وهو أن تتصف المعلومات بعدم التحيز، وإمكانية التحقق من سلامتها وصحتها وسلامة مضمونها، ويتطلب الأمر للوصول إلى الموضوعية، توافر ثلاث خصائص هي:

1– إمكانية التحقق (*verifiability*) : ويقصد بذلك توفر مستندات دالـــة علـــى صـــحة المعلومات وإمكانية الرجوع لهذه المستندات بشكل منظم، للتحقق من صحة هذه المعلومات في أي وقت.

2 – الحياد (*neutrality*) :بمعنى أعداد المعلومات بشكل محايد، وليس بغرض إظهارها بشكل يتلاءم مع أحد الأطراف المستخدمة للمعلومات[4].

ج – الوقتية: بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب، بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة .

د – السهولة والوضوح : بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدمها، فـــلا يجـــب أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ، أو رموز، أو مصطلحات، أو تعبيرات رياضية، أو معادلات غير معروفة، فلا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها.

هـــ – الصحة والدقة : يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبّـــر عنه، ودقيقة، بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج، وتجميع وتقرير عن هذه المعلومات.

فالمعلومات غير الصحيحة، وغير الدقيقة ستعطي نتائج عكسية أي ستكون معلومات ضارة غـــير مفيدة، حتى ولو كانت ملائمة، ووقتية ومفهومة لمستخدمها.

و – الشمول : بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة، تغطي كافة جوانـــب اهتمامـــات مستخدمها،

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الاتصالات

تكمن أهمية الاتصالات بشكل واضح في إدارة الأعمال، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المسير أو المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال وقد يكون ذلك الخطأ مكلفا جدا ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمؤسسة[5].

المطلب الأول : تعاريف وأهداف الاتصال

ا – تعريف الاتصال:

لا شك بأن هناك اتفاقا تاما على ضرورة وجود نظام الاتصال فعّال في المؤسسة، لكن هناك اختلافا في تحديد تعريف دقيق للاتصال، فقد عرّف الاتصال على أنه:

- تبادل المعلومات وإرسال المعاني، وهذا جوهر عمل المؤسسة[6].
- الاتصال هو نقل وإدراك الأفكار والمعلومات والمشاعر والمعاني بين الأفراد والمجموعات

لكن عرّف **"كونتز"** وزملائه (***koontz et all***) فنّ الاتصال على أنه:

" إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل (المستلم)"[7] .

أما "مكفارلاند" (**Macfarland**) فعرّف الاتصال بالصورة التالية:

" الاتصال بشكل واسع عملية تفاعل ذات مغزى بين الأفراد........"[8]

من هذا يمكننا الوصول إلى تعريف مبسط للاتصال على أنه: "كشف العناصر الضرورية والدقيقة التي لها من خلال علاقة المؤسسة بين مختلف الأفراد الداخلية كالعمال، الموظفين،.....) والخارجية (الموردين، الزبائن، البنوك.......).

ب – أهداف الاتصال:

إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضى عن الأعمـــال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين[9].

بالإضافة إلى أن الاتصال يسهّل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها.

ونلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية:[1].

- الأخبار والإعلام.
- الإعداد لتقبل التغيير.
- توضيح وتصحيح المعلومات والأداء.

من خلال استعراض هذه الأهداف، نلاحظ أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى، فالاتصـــال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات، وعند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصـــيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى المختصين.

المطلب الثاني – معوقات الاتصال:

توجد عوامل كثيرة تعيق عملية الاتصالات الفعالة وتشوّه وتحرّف المعلومات التي تحويها منـــها، وبشكل عام يمكن تحديد هذه المعوقات التي تواجه عملية الاتصال وتؤثر على فعاليتها في النقاط الآتية:

1 – عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال، ففي كثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحـــدث أو الكتابة دون تفكير مسبق، وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها لتحديد الغرض من عمليـــة الاتصال.

4 – عدم القدرة على التعبير وإيصال الفكرة إلى المستمع، بالرغم من تمكن الشخص المتصل من فهمها ولكنه يضعف في إيصالها، فقد يعبّر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلق الكثير من الارتباك والغموض.

6 – كثرة التشويش الناتجة عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال التلفونية أو البرقية. بالإضافة إلى كونها تزيد مستوى المعرفة لمستخدميها (اتصال).

هذا وبغض النظر عن خصائص مصادر وأنواع المعلومات، فإن عملية الاتصال لا تتوقف عند نقل الاستراتيجية، والمتابعة إلى المستوى التنفيذي، بل تتعداها إلى الإبداع وتغيير صورة المؤسسة، فكثيرا ما أدى نظام الاتصالات السيئ إلى نتائج سلبية للمؤسسة كما رأينا آنفا.......

- Ø وللتغلب على صعوبات الاتصال أو التخفيف من آثارها السيئة، يمكن تحسين المهارات الكتابية والتحليلية في عملية الاتصال، وذلك بالاهتمام والتأكيد على أمور مثل: التغذية العكسية، اللغة البسيطة، كبح جماح العواطف، والإصغاء الفعال، وتحسين الاعتبارات السلوكية مـــن قبـــل المدير لمرؤوسيه لمعالجة المشاكل التي تظهر قبل

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القـــرار بأنهـــا قلـــب الإدارة، وأن مفاهيم النظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني، كما وُصف المدير بأنه متخذ قرار، وأن قدرته على اتخاذ القرار وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

أ – ماهية عملية اتخاذ القرار:

يكاد يجمع علماء الإدارة على أن مفهوم القرار الإداري ينسجم مع العملية المعقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة، مهما كانت طبيعة هذه المشكلة، وأن هذه العملية تتدخل فيها عوامـــل متعددة نفسية واجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية، كما تتضمن عناصر متعددة وكثيرة لما لها من صفات تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى، وفي اعتقادنا أنه يمكن بيان ماهية عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد الصفات المميزة لهذه العملية والتي نجملها فيما يلي [11]

- أنها عملية قابلة للترشيد.
- أنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية: وهذا ما أكده **"سيمون"** *SIMON* في قوله: "ليس هناك قرار إداري يتخذ في أية مؤسسة بعيدا عن تأثير العديد من الأفراد......"[12]
- أنها عملية تمتد في (الماضي والمستقبل).
- أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة.
- أنها عملية تتصف بالعمومية والشمول.
- أنها عملية ديناميكية مستمرة.
- أنها عملية مقيّدة تتسم بالبطء أحيانا.
- أنها عملية معقدة وصعبة.

ب – تعريف عملية اتخاذ القرار في الإدارة:

يتضح معنى القرار الإداري من خلال، التعريفات المتعددة التي وضعها له علماء الإدارة والتي يمكـــن من خلال استعراض بعضها استخلاص عناصره ومقوماته.

فالقرار الإداري عند **"تتنباوم وزملائه"** 13(*Tannenbawn, Weschler and Massarik*) يعني: "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية.........".

- ويعرفه " **نيجرو** " (***Nigro***): "أنه الاختيار المدرك (الـــواعي) بـــين البـــدائل المتاحـــة في موقـــف معين......".

- ويعرفه – بعض كتاب الإدارة العرب[13] "بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها ". وقد ذهب لنفس التعريف علي السلمي [14]

- ويحدد **برنارد 15**مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنه "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أتوماتيكية أو رد فعل مباشر ....".

المطلب الثاني : مراحل صناعة (اتخاذ) القرار في المؤسسة

أ – مراحل اتخاذ القرار في المؤسسة:

أن صناعة القرار تعتمد على خطوات متسلسلة تهدف إلى تحقيق الأهداف الموضوعة من خلال دراسة البدائل الممكنة , كما أنتكون عملية التصميم والاختيار بين هذه البدائل طبقا للنتائج المتوقعة، و تتبع الخطوات التالية:

1 – تعريف وتحديد المشكلة: من الضروري تعريف المشكلة التي نريد حلها وتمييزها عـــن المشـــاكل الأخرى المتشابهة، ولا يكفي في هذه المرحلة مجرد اكتشاف المشكلةوتعريفها، بل يجب أن يكـــون لـــدى المسؤولين الرغبة في حلها وترشيد القرارات بشأنها.

2 – تحديد الأهداف: يرتبط تحديد الأهداف بتعريف المشكلة، والحلول المقترحة للقضـــاء عليهـــا، فالهدف هو النتيجة التي نخطط للوصول إليها، على سبيل المثال:

أ – معدلات يرجى الوصول إليها.

ب – مواعيد بداية حل المشكلة.

ج – القيود المفروضة على حل المشكلة مثل توافر الأيدي العاملة الماهرة، رأس المال، الخبرة...... الخ .

3 – جمع البيانات: يتم في هذه المرحلة جمع كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة، وذلك سواء من البيئة الخارجية أو من مراكز التنفيذ، ويتوقف عمل هذه المرحلة على كفاءة المعلومات التي تعتمد في النهاية على توفيق متخذ القرار في جمعها في لوقت المناسب لاستخدامها.

4 – تسجيل الحقائق وتصنيفها: لا تعتبر المعلومات التي جمعت عن المشكلة ذات الفائدة بدون تسجيل وتصنيف ،حتى يمكن التوصل إليها عند إجراء عملية التحليل، كما تؤدي إلى تفهم علاقات المشكلة، أي أنه يجب في هذه المرحلة تجهيز المعلومات وتصنيفها بالطرق التي تيسّر معالجتها والاستفادة منها.

5 – تحديد البدائل الممكنة: يتم في هذه المرحلة حصر البدائل (أو الحلول) الممكنة للمشكلة وفقا للمعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة، وينبغي في هذه المرحلة من الناحية العملية، حصر البدائل في عدد محدود منها عن طريق تصنيفها واستبعاد البدائل غير المناسبة، وذلك حتى يتسنى إيجاد حل ممكن للمشكلة مع مراعاة اقتصاديات صناعة القرارات في نفس الوقت.

6 – تقييم البدائل: يتم في هذه المرحلة المفاضلة بين البدائل المختلفة على ضوء دالة الهدف المقررة أو الموارد المتاحة للمؤسسة والقيود الأخرى التي يمكن أن تجيب على حل المشكلة، وتستلزم هذه المرحلة في الواقع تقييم أثر البدائل المختلفة على أوجه نشاط المؤسسة، سواء في الأجل الطويل أو القصير، مع مراعاة ظروف عدم التأكد والمخاطرة التي سوف تتناولها بالشرح في الفصل الثالث.

7 – تنفيذ ومتابعة تنفيذ القرارات: لا تنتهي عملية صناعة القرارات باختيار البديل الأمثل، بل تمتد إلى تهيئة المناخ الملائم لتطبيقه، واختيار التوقيت المناسب لقرارات التنفيذ والتنسيق فيما بينها، كما ينبغي أيضا متابعة تنفيذ القرارات من خلال المقارنة المستمرة بين الأنماط المستهدفة من القرارات والأداء الفعلي.

المطلبالأول: قيمة الاتصال في اتخاذ القرار

تعتبر الاتصالا ت الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قراراته، ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفاعلية الاتصالات التي يجريها المدير للحصول على هذه المعلومات.

وقد تتأثر قرارات المدير بمدى قدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، وردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها.

المطلب الثاني مشاكل ومعوقات عمليات اتخاذ القرار الناجمة عن المعلومات والاتصالات

تتعدد وتتنوع المشاكل والمعوقات الإدارية التي تعترض عملية اتخاذ القرار في المؤسسات، وأهم هذه المعوقات الناجمة عن المعلومات – الاتصالات- هي تلك التي تتلخص في النقاط التالية:

- تعدد مستويات التنظيم ، و تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يؤدي إلى كثرة الفواصل بين هذه المستويات، وكذلك بين المستويات الإدارية وقمة الهرم التنظيمي....ويترتب على ذلك صعوبة إحكام عملية التوجيه وصعوبة استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة، مما يؤدي إلى إعاقة وصول البيانات والمعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب، ومن الآثار السلبية التي تنعكس على عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة هي:
- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وهي تعد المرحلة الخاصة بجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وأن سلامة وفعالية القرار الإداري يتوقف بالدرجة الأولى على سلامة ودقة وكفاءة المعلومات التي سيبنى على أساسها القرار.

- عدم توفر النوع المطلوب من المعلومات والبيانات، وكثرة القواعد والتعليمات التي تصدر من جهات مختلفة.

- طول الوقت اللازم لجمع هذه البيانات والمعلومات ونقصها لاتخاذ القرار، وعدم دقتها أو حداثتها.

- قصور بعض المؤسسات عن استعمال أجهزة ووسائل حديثة للحصول على المعلومات.

- الخوف من النتائج غير السارة التي قد تعكسها بعض المعلومات أو بفعل الضغوط النفسية والاجتماعية، واقتصار متخذي القرارات معلوماتهم على تلك الموجودة في سجلات المؤسسة فقط، رغم ضآلة هذه المعلومات، هذا ما يؤدي إلى تضاربها ومن ثمّ القرارات التي تبنى عليها.

- ومن المشاكل أيضا التي تواجه المسيرين في اتخاذ القرارات عدم إحساسهم بالاطمئنان والأمان، حيث تبدو مظاهر ذلك في خوف المسيرين من المسؤولية، وتردد البعض وإحجام البعض الآخر عن المبادرة والمواجهة الجزئية للمشاكل الطارئة، ورجوعهم بصفة مستمرة إلى رؤسائهم لأخذ موافقتهم على القرارات التي يتخذونها للاطمئنان على سلامة وصحة هذه القرارات وانسجامها مع النظام.

وترجع أسباب خوف وتردد أو إحجام المسيرين عن اتخاذ القرار، إلى ظروف عدة منها: ضعف كفاءة المسيّر وخوفه من اتخاذ القرار أو حداثته في العمل أو عدم تناسب أنظمة الحوافز أو مدى تأثير الشائعات والإيحاءات التي قد تسيء إلى المسير.

تعتبر الثنائية (معلومة، اتصال)، من العناصر الأساسية في تحديد فعالية وكفاءة الإدارة وجوهرهـــا، ويدخل كلّ منهما كقاسم مشترك، هذا بقيام الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة). وفي جميع الأحوال، تظهر أهمية وضرورة توفير المعلومات والاتصالات التي تتفق مع حاجات ومتطلبات المســيّر أو "المناجر" *(Le Manager)*، من أجل تحقيق أهداف ونجاح المؤسسة، والتي تعتمد إلى حد كبير على درجة كفاءة الأجهزة الإدارية في قيام نشاطاتهم، استنادا إلى نوعية المعلومات التي يتم إيصالها إلى مركـــز اتخـــاذ القرار، ويمر مسار الثنائية عند اتخاذ القرار بالخطوات التالية:

1. توفير المعلومات من مختلف المصادر الداخلية والخارجية وجلبها، والتي تمثل نقطة بداية النشاط.

2. التأكد من صحة و دقة المعلومة .

3.على أساس نوعية ودقة المعلومات الموصولة يتخذ القرار، بمعنى ذلك أن يتوقف علـــى مـــدى حســـن استخدام المعلومة الموصولة في الوقت المناسب، والتي تستلزم أداء جيدا لمختلف النشاطات الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة.

4.التغذية العكسية، وهي تعد آخر المرحلة وفي نفس الوقت، يتم مراقبة تلك التعليمات والأوامر المناســبة التي وصلت بشكل واضح ومفهوم، أي عن طريق التغذية العكسية، تكون المؤسسة قادرة .

المطلب الثالث: إثراء المعلومة والاتصال في ظل الظروف المختلفة لصناعة القرار

يمكن تمييز المواقف والظروف الخاصة بالمشكلة التي نريد اتّخاذ قرار بشأنها، بين ظروف التأكّد، وظروف المخاطرة، وظروف عدم التأكد، وتعتبر معالجة المخاطرة وعدم التأكد، من أهم المشاكل التي تعيق متخذي القرارات، وسوف نتناول في هذا المطلب شرح كل حالة على حدة:

1 – اتخاذ القرار في ظروف التأكد :

قد توفر لبعض القرارات معلومات كافية وكاملة بشكل محدد، لا تتخلله أي من ظـــروف عـــدم التأكد، ويعتبر متخذ القرار في حالة تأكد، إذا كان في الإمكان تحديد النتائج من هذا القرار بدقة كاملـــة، وفي مجال الأعمال، يمكن القول بأن القرارات الروتينية تتصف بحالة التأكد، وكذلك في مجال الاســـتثمار يمكن القول بأن قرار الاستثمار في شهادات الاستثمار، يمكن أن يتخذ على ضوء معلومات كاملة وشـــبه مؤكدة عن العائد وتاريخ السداد وشروطه، وهذا يعني أن يكون لكل بديل أو تصـــرف نتيجـــة واحـــدة واحتمال واحد.

2 – اتخاذ القرارات في ظل المخاطرة:

يطلق هذا المصطلح (المخاطرة) على المشكلة التي يكون لها عدة أوضاع ممكنة لكل بـــديل، دون أن تتمكن من تقرير حدوث أي منها بشكل قاطع، وأن في هذه الحالة، يجب إيجاد وسط مرجح لتقديرات كل بديل على ضوء احتمالات الأوضاع المختلفة، ويفترض بطبيعة الحال أن إجمالي هذه الاحتمالات ينبغي أن يساوي واحدا، وبذلك يمكن القول أن المعلومات المتاحة عن الموقف من هذا النوع تقل عن سابقتها في أن نتائج البدائل المختلفة لن تكون معروفة بنفس الدرجة من التحديد والتأكيد.

3 – اتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد:

ويعتبر الظرف حالة عدم تأكد، إذا لم يكن لدينا أية معلومات حول الاحتمالات الممكنة للعائد، فإذا كانت الاحتمالات غير معروفة تماما، فالقيمة المتوقعة للقرار لا يمكن تحديدها، ولذا فإن المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار في مثل هذه الحالات تكون عند حدّها الأدنى، مما يجعلها عند المعالجة أصعب مواقف اتخاذ القرار على الإطلاق.

يترتب على الرقابةوالتغذية العكسية اتخاذ إجراءات تصحيحية لمعالجة الانحرافات التي تكشف عنها الرقابة، سواء قبل وقوعها أم بعده.

المطلب الأول: تشخيص الثنائية (معلومة، اتصال) ودورها في التسيير

ويتجلى فيما يلي تفاعل كل من الثلاثية معلومة، اتصال واتخاذ القرار مع الرقابة بالتفصيل.

أ – المعلومات والرقابة [17]

إذا نظرنا للرقابة على أنها الوظيفة الإدارية المتعلقة بوضع معايير الأداء المناسبة وقياس الأداء وتقييمه باستخدام هذه المعايير وتصحيح الانحرافات، فإن الرقابة لا يمكن إنجازها بدون معلومات، فمعايير الأداء تتحدد على ضوء الخطط، وبالتالي فإن إعدادها يتطلب توافر المعلومات الملائمة.

كما أن الأداء لا يمكن قياسه ومقارنته بمعايير الأداء دون وجود نظام للمعلومات يوفّر تلك المعلومات المطلوبة للقيام بهذه الإجراءات.

ب – الاتصالات والرقابة[18]

إذا كان هدف الاتصالات هو منع التداخل والتشابك فيما تباشره الأجهزة الإدارية من اختصاصات وفي نقل وتبادل المعلومات والأفكار، مما ينتج عنه نوع من الترابط والانسجام، وهذا الهدف لن يتحقق دون أن تكون هناك رقابة فعالة عليه ،ويمكن من خلالها التعرف على مدى فعالية قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسة والمعوقات التي تحول بينه وبين الأداء ودورها بشكل فعال وذلك لتلاقي أسبابها.

وفي الوقت نفسه تعتمد فعالية وكفاءة الرقابة على كفاءة وفعالية شبكة الاتصال بين مختلف أنشطة المؤسسة الإدارية.

والاتصال كوظيفة رقابية تخدم خمسة أغراض[19] هي:

1 – توفير المعلومات للإدارة في مختلف المستويات الإدارية والضرورية، لتقييم النتائج في الوقت المناسب.

2 – توفير المعلومات لإدارة المؤسسة بحيث تتمكن من إدارة مختلف الموارد بفاعلية.

3 – تزويد الإدارة بالمعايير التي تساعد في التخطيط المستقبلي، بما في ذلك المؤثرات الخارجية التي تؤثر على منتجات المؤسسة وخدماتها.

4 – توفير المعلومات للأطراف الخارجية ذات المصلحة في المؤسسة، والتي تساعد على التوصل إلى انطباع فعلي وواقعي وسليم من المؤسسة.

5 – إعطاء مختلف المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن النشاط، حيث قد لا تساعد التقارير الرسمية والمكتوبة في تحقيق ذلك.

ج – اتخاذ القرارات والرقابة[21]:

للرقابة دور في الوقوف على مدى فعالية القرارات الإدارية المتخذة في كافة المستويات الإدارية، ولذلك نجد أنه من السهل على القائد الإداري اتخاذ مجموعة من القرارات، إلا أن فعاليتها ومدى تلاؤمها مع النشاطات، لا يظهر إلا من خلال مراقبة عملية التنفيذ (تلك التعليمات والأوامر)، أو النتائج التي تحققت من وراء أعمالها، ومن ناحية أخرى، فإن الرقابة ذاتها تساعد السلطات المختصة باتخاذ القرارات على كثير من الحقائق والمعلومات الدقيقة والمشاكل التي ترغب في اتخاذ قرارات حيالها.

خاتمـــة

تعد الاتصالات واتخاذ القرارات وظيفتين من الوظائف والمهام والأنشطة الرئيسية للإدارة، إذ أنها في أي مؤسسة من المؤسسات تهدف إلى ربط العاملين بعضهم ببعض، وكذا ربطهم بالبيئة الخارجية المتعامـــل معها، والإعداد لتقبل التغيير، وتوضيح وتصحيح المعلومات والآراء واتخاذ قرارات تحقق الرضى لكل طرف موجود بالمؤسسة.

فمن هذا المنطلق، نتوصل إلى أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عـــديم الجـــدوى، فالاتصـــال إذن ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبني علها القرارات، وعند اتخاذ القرارات، يصبح من الواجب توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح الكافي للمختصين والذين يهمهم التعرّف عليها.

فإذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعدّدة، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات، لأن الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية، حيث يعتمد كل منهما على الآخر ويتأثر به، وباعتبار أن المعلومات تقتضي ضمنًا الاتصال، فبدون اتصال يصبح لا فائدة من المعلومات، ولا يمكن للاتصالات أن تقوم بدون معلومات، فهما متكـــاملان لكنـــهما مختلفان كما سيق وأن أشرنا.

هذا، يعني أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال، فقد أشار الكثير من كتـــاب الإدارة إلى أن القرار الإداري يُتّخذ بناءً على نوع من الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات، وأن هنـــاك علاقـــة اعتمادية متبادلة بين القرار والاتصال، إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، وأنّ نقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق تسلسل رئاسي وفق القاعدة الهرمية،

وبناء على ما سبق يمكننا تقديم جملة من النتائج التالية، وتتمثل في:

1- تظهر فعالية التآزر بين المعلومات، الاتصالات، اتخاذ القرارات في المؤسسة من خلال:

- الاستقرار الذي يوفّرونه لتسيير العمل عن طريق توحيد المعلومات، وبلوغ سياسات وتوجيهات المؤسسة.
- الحفاظ على العلاقات الجماعية وتعديلها.
- الحدّ من نشوء تكتلات عمالية والعمل في جو مكهرب، لا يسمح من تحقيق مرد ودية جيّدة للمؤسسة.

1. كلما كانت العملية الاتصالية حسنة في بيئة المؤسسة، كلما كانت حركية العمل (أداء المستخدمين) أكثر تجاوبًا مع مسلتزمات المنصب (احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية).
2. عدم وجود إدارة متخصصة ومستقلة مسؤولة عن ضمان السير الحسن للمعلومات والاتصالات، فالوظيفة موجودة ولكن المسار منعدم، وأثر التعاضد غير موجود بتاتا.
3. عدم شفافية المعلومات مما جعلها تتعرض للتشويه والتأويل.
4. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات موجودة في المركب والمحيط، لكن غير مستغلّة وغير مستعملة.
5. العلاقات الإنسانية والعامة بين العمال لا تمتاز بالثقة، مما يساهم في عرقلة الاتصالات.
6. معظم القرارات تنزل بتطبيق المركزية لكن لا تتقبل من طرف العمال، وخوفا من الاضطرابات والمشاكل التي قد يُعبّر عنها رفض العمال، تعاد القرارات، وهنا نلاحظ عدم التفكير الجيد والصّرامة في اتخاذ القرار، يعني غياب الاستراتيجية.

9 تشجيع الحوار المستمر والسماح للعمال بالتعبير عن آراءهم واحتياجاتهم، أي بعبارة أخرى، يتوقف ذلك بالاعتماد على نظام المعلومات والاتصال بالمؤسسة في العقل.

10استعمال ديناميكية الاتصال لضمان الانسياب الجيد للمعلومات عبر مختلف المستويات.

11 الاستفادة من ردود الفعل (التغذية العكسية)، لعدم الوقوع في الأخطاء السابقة والفادحة.

التهميـــــش

1- نواف كنعان , اتخاذ القرارات الأدارية بين النظرية و التطبيق , دار الثقافة الجامعة , الأردن , عمان , 1998, ص 14.

2- عبد الرحمان الصباح , نظم المعلومات الأدارية , زهران للنشر و التوزيع , عمان , 1998, ص21.

3- عبد الرحمان الصباح ,نفس المرجع , ص 15.

4- محمد شوقي البشادي , نظم معلومات المحاسبة , كلية التجارة , القاهرة , الطبعة الخامسة, 1997, ص 26

5- محمد اسماعيل محمد السيد , نظم المعلومات لأتخاذ القرارات الأدارية , المكتب العربي الحديث, الأسكندرية , 1989, ص97.

6- محمد شوقي البشادي , مرجع سبق ذكره , ص 56.

7- علي محمد منصور , مبادئ الأدارة أسس و مفاهيم , مجموعة النيل العربية , القاهرة , الطبعة الأولى , 1999, ص90.

8- نواف كنعان , مرجع سبق ذكره, ص 25.

9- نواف كنعان , نفس المرجع , ص 34.

10- أحمد محمد المصري , الأدارة الحديثة (معلومات -اتصالات -اتخاذ القرارات) , مؤسسة شباب جامعة السكندرية , الأزهر ج.م.ع , 200, ص 38-39.

11- نواف كنعان , مرجع سبق ذكره , ص38-39.

12- علي السلمي , ادارة الموارد البشرية , دار غريب , الفجالة , 1995, ص 45.

13- أحمد محمد المصري , مرجع سبق ذكره , ص 65.

14- أحمد صقر عاشور , السلوك الأنساني في المنظمات , بيروت , الجامعة العربية , الطبعة الرابعة , 1979, ص 96.

15- أحمد نواف / فتحي السوافيري , المحاسبة الأدارية (اتخاذ الفرارات , بحوث العمليات , تقييم الأداء) الدار الجامعية , الأسكندرية , مصر , 1998, ص 25.

16- أحمد محمد المصري , مرجع سبق ذكره , ص 123.

17- سونيا محمد لبكري , نظم المعلومات الأدارية (دراسات الأتجاهات الحديثة للأدارة) , المكتب العربي الحديث , الأسكندرية , 1989, ص89.

18- محمد محمد الهادي , الأصول العلمية و تطبيقات المعلومات و تكنولوجياتها , الرياض دار المريخ, بدون سنة , ص 67.

19- أحمد نواف / فتحي السوافيري , مرجع سبق ذكره , ص26-63.

20- هناء أحمد سيد أحمد , الأتصالات الأدارية , مكتبة عين شمس , 1999, ص 27.

21- عبد الرحمان الصباح , مرجع سبق ذكره , ص 45.

قائمـــــة المراجــــع

1- أحمد محمد المصري , الأدارة الحديثة (معلومات -اتصالات -اتخاذ القرارات) , مؤسسة شباب جامعة السكندرية , الأزهر ج.م.ع , 200 .

2- علي محمد منصور , مبادئ الأدارة أسس و مفاهيم , مجموعة النيل العربية , القاهرة , الطبعة الأولى , 1999.

3- عبد الرحمان الصباح , نظم المعلومات الأدارية , زهران للنشر و التوزيع , عمان , 1998 .

4- أحمد نواف / فتحي السوافيري , المحاسبة الأدارية (اتخاذ الفرارات , بحوث العمليات , تقييم الأداء) الدار الجامعية , الأسكندرية , مصر , 1998.

5- نواف كنعان , اتخاذ القرارات الأدارية بين النظرية و التطبيق , دار الثقافة الجامعة , الأردن , عمان , 1998.

6- محمد اسماعيل محمد السيد , نظم المعلومات لأتخاذ القرارات الأدارية , المكتب العربي الحديث, الأسكندرية , 1989.

7- علي السلمي , ادارة الموارد البشرية , دار غريب , الفجالة , 1995.

8- سونيا محمد لبكري , نظم المعلومات الأدارية (دراسات الأتجاهات الحديثة للأدارة) , المكتب العربي الحديث , الأسكندرية , 1989.

9- أحمد صقر عاشور , السلوك الأنساني في المنظمات , بيروت , الجامعة العربية , الطبعة الرابعة , 1979.

10- محمد شوقي البشادي , نظم معلومات المحاسبة , كلية التجارة , القاهرة , الطبعة الخامسة, 1997.

11- محمد محمد الهادي , الأصول العلمية و تطبيقات المعلومات و تكنولوجياتها , الرياض دار المريخ, بدون سنة .